

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Резюме. Досліджено практику здійснення кадрової політики на підприємствах Японії, США та Західної Європи. Визначено прийнятні для українських підприємств напрями покращення кадрової політики з урахуванням іноземного досвіду.

The summary. The practice of realization of skilled policy on the enterprises of Japan, USA and Western Europe is explored in the article. Acceptable to the Ukrainian enterprises directions of improvement of skilled policy taking into account foreign experience is determined.

Ключові слова: західний стиль управління, японський стиль управління, кадрова політика, елементи кадрової політики.

Постановка проблеми. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом є важливим для розвитку інноваційного управління України. Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання й уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й підвищення ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження окремих аспектів роботи з персоналом та менеджменту на підприємствах описували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Хміль Ф.І., Яремчук Р. [11], Лисак У. [4; 5], Щекин Г.В. [1; 8], Яновський А.М. [10], Комаров І. [3], Оучі У., Ісаснко А.Н., Травин В.В., Дятлов В.А. та ін.

Проте у сучасній літературі не знайшли відображення дослідження недоліків та переваг окремих інструментів управління персоналом, питання формування кадрової політики на закордонних підприємствах. Також мало досліджено проблеми адаптації зарубіжного досвіду на українських підприємствах.

Метою даного дослідження є виявлення особливостей управління персоналом зарубіжних підприємств, які можуть бути застосовані в діяльності вітчизняних організацій.

Виклад основного матеріалу. Подолання кризового стану, в якому перебуває на сьогодні економіка України, можливе тільки на основі впровадження радикальної інноваційної діяльності, і, перш за все, розвитку науки як основної ланки інноваційного розвитку.

Ефективність упровадження інновацій прямо залежить від ефективності управління персоналом підприємства. А останнє забезпечується виконанням таких складових кадрової політики:

- планування потреби в працівниках;
- набір і відбір персоналу;
- розташування та оцінювання кадрів;
- забезпечення раціонального використання персоналу (навчання, адаптація та розвиток працівників);
- застосування моральних і матеріальних стимулів (адекватна заробітна плата, доплати, надбавки та премії).

На підставі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити два основних та повністю протилежних стилі розуміння суті й організації управлінської діяльності: японський та західний (американський).

Американський менеджмент орієнтований більше на те, щоб забезпечити досягнення високих результатів діяльності підприємства, а японський – на ефективне функціонування підприємства шляхом удосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників.

Аналіз праць [1; 3–6; 8; 10; 11] дає змогу констатувати, що управління персоналом у США та європейських країнах сформувалось на основі японських методів, згідно з якими працівники вважаються вирішальним фактором забезпечення конкурентноздатності та головною продуктивною силою суспільства. Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, на нашу думку, повинні стати:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитами працівників;
- забезпечення сприйняття й застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури організації.

Спочатку розглянемо особливості кадрової політики підприємств Японії [8, с. 71–75; 4 с. 71–73].

Кадрові служби **японських компаній**, як правило, починають роботу зі студентами – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Фірма наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на фірмі, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом фірми.

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на фірмі; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою. Група нових співробітників разом зі співробітниками кадрової служби протягом кількох тижнів перебувають у замиській зоні (як правило, в горах), де знайомляться із процедурами, традиціями і ритуалами, які прийняті в фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організовують спільне дозвілля зі спортивними заходами. Таким чином, молоді спеціалісти швидко й органічно "вживаються" в організм фірми, проникаються духом колективізму, пізнають правила і прийоми колективної взаємодії в процесі роботи.

Після прийняття на посаду для нового працівника проводять спеціальний навчальний і виховний курс, призначення якого – швидко та раціонально адаптувати майбутнього працівника до стилю й методів роботи у фірмі. За кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці, попереджувати можливі конфлікти. Таке "кураторство" триває аж поки молодому працівникові виповниться 35 років.

Система поступового просування і ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності фірми. Цьому ж сприяє і відсутність жорсткої регламентації посадових обов'язків – для кожного працівника встановлюється лише "ядро" його функцій і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети.

Великого значення надають творчій ініціативі працюючих, а також поширенню виробничої інформації серед працівників усіх підрозділів підприємства.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає у тому, що, будучи прийнятим одного дня на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію у 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25–30% японських працівників, зайнятих у великих компаніях.

Оплата праці складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат. Основну частину базової ставки складає мінімальна заробітна плата (60%), яка встановлюється в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету і диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників у фірмі та їх здібностей, які оцінюються за бальною системою при присвоєнні їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації.

Двічі на рік – у липні й грудні – за підсумками роботи фірми відповідно до її доходу і в результаті переговорів адміністрації з профспілковим органом, а також при орієнтуванні на рівень інших підприємств працівникам виплачується премія.

Досить різноманітним є набір додаткових пільг і виплат для працюючих: одноразова винагорода тим, хто пропрацював понад 8 років, виплати на лікування, страхування життя, навчання, можливість купівлі на вигідних умовах різних товарів. Тим, хто пропрацював у фірмі до 60-річного віку, виплачується винагорода у розмірі заробітку за 4,5 року.

У японських компаніях є два відділи кадрів, які за своїми функціями і структурою не мають точних аналогів у західних організаціях. Один із них – відділ загальних питань. Його функції – розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації. Другий – відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і функціонує як центральний підрозділ з усіх кадрових питань, має свою корпоративну філософію та організацію праці. Її суть зводиться до наступного: підприємство сприймається як об'єднання людей, які в ньому працюють. Свій соціальний статус, фізичний і духовний розвиток багато в чому працівники пов'язують з компанією, яка бере на себе турботу про людей, зокрема й у сферах, не пов'язаних зі службою. Жоден член фірми при звільненні з фірми не має бути залишений без піклування про його майбутнє навіть у важкі часи.

Проте, як зазначається у праці [8, с. 51], в останні роки на японських підприємствах постала проблема збільшення затрат на утримання персоналу. Причина – старіння зайнятого населення. Заходи з удосконалення кадрової політики торкаються основ традиційного японського управління (див. табл. 1).

Таблиця 1

Тенденції в японському управлінні персоналом

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Опір на кількісні аспекти	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність
Контроль	Перевірка знань та навичок	Розроблення посадових інструкцій. Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

Таким чином, у результаті дослідження ми визначили найприйнятніші принципи японського управління персоналом для вітчизняних підприємств:

– пошук та підготовка потрібних для організації працівників на основі співпраці з вузами. При реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується, чого не можна сказати про українців. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому виникає проблема із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів. І очевидно, що у вирішенні даної проблеми повинна втрутитися держава;

– адаптація нових працівників ще до прийняття їх на роботу – ознайомлення з історією виникнення підприємства, напрямками його діяльності, введення працівника в колектив. А вже потім – введення на посаду, стажування та навчання на робочому місці. Впровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне і фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій, сприятиме усвідомленості себе як частини фірми, колективу. При цьому прикріплення старшого наставника, на нашу думку, в умовах української ментальності та психології було б невдалим. Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями і досвідом;

– забезпечення просування кар'єри, гнучкої, привабливої і багатофункціональної роботи, заохочення самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю і використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій;

– впровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу змагальності, допоможе уникнути "зрівнялівки".

Пріоритетом вітчизняного менеджменту повинні стати відносини між системою управління (керівництвом, методами і засобами) і працівниками: потрібно створювати атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника у колективі у відповідь на вимоги компанії.

На відміну від японської техніки управління, **американський менеджмент** [11, с. 291–293; 5, с. 79–80] побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці. Все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Перевага надається організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень, і охоплює, крім заробітної плати, різні доплати і премії, доходи від участі в прибутках, акціонерному капіталі компанії, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють. Особливу увагу американські корпорації приділяють успіху кожного працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: "Я зробив це сам".

Лідерство в американському менеджменті відображається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва, спрямованого на створення "управлінської автономії" і "природній дифузії" окремих структурних одиниць. Завдання лідера полягає у генерації ідей, організування їх упровадження. Успіх керівника оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності.

Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує й оберігає особливий "дух" компанії, загальну атмосферу, які зумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці.

Добір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Під час прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії добору і порядок найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Тобто ознайомлення з діяльністю фірми в цілому і її організаційною культурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається.

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських фірм є атестація працівників, мета якої – порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненням програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежить становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо.

Оцінюють роботу кожного працівника раз або двічі на рік. Результати оцінювання обговорюють працівник і його начальник та підписують обидві сторони.

Також важливим засобом управління персоналом є оплата праці. Характеристику системи оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів:

- 1) погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці;
- 2) визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж у інших фірмах регіону;
- 3) абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості;

4) підвищення заробітної плати зазвичай щорічно для всіх працівників, результати роботи яких оцінюються позитивно;

5) розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівництва не оприлюднюється; його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником;

6) мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання та просування щаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане із підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У США існує також і гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках компанії чи в розподілі доходів. При цій системі преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності робітника.

Преміальні виплати отримує кожен працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності конкретного підрозділу, в якому він працює.

Практично кожна фірма у США має власну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щороку, а тому процес навчання відбувається безперервно.

Досвід США, Японії та Франції у сфері активізації праці [2, с. 60] на основі інноваційної складової показує, що саме інноваційна діяльність фірм та корпорацій становить близько 74% усієї діяльності, що дає змогу забезпечувати 85% прибутку.

Тому для мотивації інноваційної активності працівників у США здійснюється через такі види винагород та характер їх заохочень:

- нагорода за видатне нововведення (премія до 50 тис. дол. США) призначається щорічно за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності підприємства;

- нагорода за творчу ідею (премія 15 тис. дол. США), що призначається щорічно;

- нагорода за кращий патент, свідоцтво або почесний знак за важливий патент;

- нагорода за командне досягнення (свідоцтво або почесний знак за значні командні успіхи у нововведеннях);

- висунення на дошку пошани за досягнення протягом останніх років (портрет із перерахуванням досягнень, розміщується в окремому залі або вестибюлі).

У Великобританії та Франції є характерним створення відповідних преміальних фондів за розробку, освоєння та випуск новітніх продуктів, розмір яких безпосередньо постійно пов'язаний з приростом обсягів продажу нових продуктів та питомою вагою у загальному обсязі національного виробництва.

Важливо зазначити, що при існуванні в Західній Європі системи стимулювання та стратегічного розвитку й активності персоналу проявляються тенденції до відокремлення та індивідуалізації різних передових доходів працівників підприємства на підставі отриманих результатів із оцінювання результатів праці, які забезпечуються відповідною диференціацією тарифних ставок і додаткових стимулюючих механізмів у вигляді премії, надбавок, доплат, які дають змогу гідно оцінити внесок у розвиток інноваційного винаходу.

Існуючі заохочення творчості на зарубіжних підприємствах не обмежуються економічними інструментами (оплата праці). Вони – стають більш різноманітними, тобто проявляються у запровадженні програм освітньо-професійного розвитку персоналу, додатковому залученні нових працівників до управління виробництвом на основі створення фахових "гуртків якості", автономних бригад, спільних утворень за участю менеджерів та працівників, трансформації існуючого трудового процесу на основі постійного збагачення змісту наукової праці, застосування нетрадиційної форми організації робочого часу (гнучкі графіки роботи, графіки неповного робочого часу, а також додаткового робочого часу, якщо це буде потрібно в інтересах підприємства).

З викладеного вище можемо зробити висновок, що функції кадрових служб підприємств США полягають у забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивільнення), сприянні розвитку працівників (профорієнтація і перепідготовка, атестація, планування кар'єри, ротація), удосконаленні організації, мотивування праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні соціальних виплат.

На нашу думку, американський досвід українські підприємства могли б застосувати у:

- забезпеченні цілеспрямованої роботи з керівними кадрами та резервом на просування, основою якої повинні стати планування ділової кар'єри, раціональна ротація керівників та спеціалістів, навчання на спецкурсах і стажування на відповідній посаді;
- підвищенні трудової та соціальної активності працівників через використання й удосконалення організаційно-економічних та морально-психологічних стимулів;
- встановлення таких посадових окладів, які забезпечать покриття витрат на задоволення основних потреб працівника;
- вихованні в працівників духу колективізму, створення єдиної організаційної культури, особливого мікроклімату фірми, які б сприяли виникненню почуття належності до одного колективу, нерозривності з підприємством, а також зменшенню опору змінам та нововведенням.

Порівнюючи західний і японський стилі кадрової політики, ми відзначили такі відмінності (див. табл. 2).

Таблиця 2

Відмінності західного і японського стилів виконання кадрової політики

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
Планування персоналу	Визначення вакансій і набір персоналу	Планування не здійснюють, кадрову політику формують після набору персоналу
Набір і відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Довічний або довготерміновий найм працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів з вузами. Залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю
Адаптація	Адаптація і введення в посаду на робочому місці. Ознайомлення працівника з посадовими інструкціями	Виїзні групові тренінги, адаптація поза межами робочого місця. Ознайомлення нового працівника з корпоративною політикою компанії
Оплата праці	Бригадна форма праці, але яскраво виражений індивідуалізм	Яскраво виражений колективізм
	Оплата праці відповідно до особистих результатів	Комплексна система оплати праці
	Погодинна оплата праці залежно від кваліфікації	Збільшення заробітної плати з кожним роком залежно від стажу, віку, кваліфікації
Мотивація	Основою мотивації є конкуренція між працівниками	Основою мотивації є виховання лояльного ставлення працівника до фірми

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
Перекваліфікація та навчання	Орієнтація на пошук спеціаліста з досвідом роботи, певними навиками і знаннями	Внутрішнє навчання та універсализація персоналу, довільний найм
	Підвищення кваліфікації окремо, за фаховими програмами	Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
Атестація	Атестація проводиться раз або двічі на рік, від цього залежить просування по службі	Атестація проводиться раз на 3–5 років, від цього залежить просування по службі
	Кількісний вираз і чіткі критерії оцінювання персоналу	Узагальнення критеріїв і цілей
Ротація кадрів	Просування по службі лише по вертикалі	Широкопрофільне просування в усіх напрямках
Стосунки в колективі	Формальні контакти між персоналом і менеджером	Неформальні контакти між персоналом і менеджером
	Зосередження уваги на результатах роботи	Зосередження уваги на особі працівника
	Закритість інформації для працівників	Відкритість інформації для членів компанії
	Ставлення до праці як до засобу	Ставлення до праці як до мети
	Рівність усіх працівників завдяки "духу компанії"	Визнання "права статусу" керівників
	Швидке і радикальне впровадження змін	Поступове впровадження змін через адаптацію і вдосконалення існуючих процесів
	Завдання лідера полягає у генерації ідей, організування їх впровадження	Завдання керівника – сприяти взаємодії працівників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні стосунки

Примітка. Складено автором на основі [1; 3–6; 8; 10; 11].

У сучасній літературі [1; 3; 8; 10; 11] **європейські традиції** представлені принципами управління підприємств таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія.

Особливістю європейського менеджменту є спільна робота команди на чолі з лідером, який може працювати в певних структурних межах організації й уміє активізувати творчий потенціал співробітників.

Останнє, на нашу думку, яскраво демонструє фінський досвід управління [1, с. 52–57], основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя. Зміст робочого процесу, його послідовність, місце та час виконання зумовлюються тільки результатами, у визначенні яких беруть участь працівники спільно з керівництвом.

Головне – це процес праці, а результативна ціль повинна бути конкретною, досягнутою, вимірюваною. Після визначення результатів переходять до визначення засобів, за допомогою яких вони будуть досягнуті.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал – найцінніший ресурс. Вихідним пунктом такого управління є переконання, що кожна людина здатна до

саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співробітництва, приділяти увагу результатам, довіряти працівнику, делегувати обов'язки, давати можливість працівникам досягати успіху. Тобто, повинен бути рушієм їх розвитку, "тренером". Контроль здійснюється з метою констатації та оцінювання результатів, рівня виконання передбачених планом заходів.

Розвиток працівників здійснюється за допомогою робочих семінарів, що проводяться у кожному колективі на всіх рівнях організації за допомогою зовнішнього консультанта. Передбачається підготовка консультантів і в середині організації на спеціальних семінарах.

В основі європейського менеджменту [11, с. 284; 294–295] лежать такі цінності :

- потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
- потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій;
- потреба в емоційній причетності при виконанні роботи за власною ініціативою;
- потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, виведення на основі цього оцінок результатів діяльності;
- потреба в прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство;
- необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; забезпечення процесу саморозвитку.

Європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва й управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів.

Багато уваги європейські керівники приділяють удосконаленню організаційних структур управління. Їх формують з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії; забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних шаблів службової ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Кадрові служби європейських фірм, як правило, вирішують такі завдання [8, с. 50]:

- управління людьми (набір, прийом на роботу, перепідготовка і т. п.);
- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, гігієна, безпека);
- соціальне управління;
- документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації;
- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо);
- управління програмами (службового просування, оплати праці, підвищення кваліфікації).

Особливого значення надається інвестиціям у внутрішньофірмовий розвиток персоналу [7, с. 87], оскільки зовнішній ринок праці та система освіти не встигають пристосовуватися до швидких змін їх потреб у забезпеченні конкретних посад кваліфікованими кадрами. У Франції середні затрати підприємств на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу сягають 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. В середньому за програмами підготовки персоналу фірми США затрачають за рік 263 дол. на одного працівника. В Японії за програмою безперервної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями – 18%, за кордоном – 2%. В Західній Європі функціонують більше 200 центрів навчання спеціалістів з управління.

На нашу думку, найбільш адаптивним до застосування у практиці вітчизняних умов будуть такі методи роботи з персоналом західноєвропейських фірм:

- для підвищення продуктивності праці й виховання почуття належності фірмі варто відповідальність за результати діяльності підприємства покласти не тільки на керівництво, а й на окремих співробітників;

– впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, ціллю якої повинно стати не висміювання і виявлення недоліків працівника, а виявлення й аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення;

– формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Вважаємо, що для розвитку й використання творчого потенціалу працівників варто було б створити умови, в яких працівник прагнув би до саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля у зростання компанії не тільки за матеріальну винагороду. Для цього доцільно налагодити обмін інформацією і підтримувати зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом, а саме, поширювати серед працівників, доводити до них інформацію про перспективи діяльності підприємства, довготермінові цілі розвитку.

Висновки. На основі викладеного вище можемо сказати, що вітчизняні організації можуть багато запозичити з досвіду іноземних компаній. Ідеться насамперед про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального та психологічного заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Оскільки в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного й соціально-економічного середовища, в якому вирости і сформувалися особистості.

Отже, потрібно змінювати не лише методи і принципи роботи з персоналом, а й формувати новий спосіб мислення, адекватне сприйняття і виконання управлінських функцій на вітчизняних підприємствах.

Узагальнюючи рекомендації з використання зарубіжного досвіду, вважаємо за потрібне зазначити стратегічні напрями управління персоналом на вітчизняних підприємствах:

- покращення соціальних умов для персоналу;
- інвестування капіталу не тільки в новітні технології, а й в перепідготовку, перекваліфікацію та навчання працівників;
- управління та забезпечення активності й творчості, ініціативи співробітників повинно забезпечуватись і досягатись шляхом взаєморозуміння керівництва і персоналу, сприятливим психологічним кліматом у колективі та ефективною комунікацією;
- забезпечення безперервного навчання персоналу та колективного стилю роботи на підприємстві.

Перспективи подальших розвідок. Суть проблеми використання будь-якого іноземного досвіду, а тим паче досвіду управління, зводиться до визначення меж і можливостей його застосування та пошуку адекватних форм його реалізації в конкретних умовах. І з цієї точки зору подальше вивчення загальних проблем зарубіжного менеджменту, його витоків, передумов, теоретичних концепцій та практичного досвіду, тенденцій розвитку, на нашу думку, може бути корисним для кращого розуміння проблем і завдань управління, які існують в нашій країні. Також було б корисним забезпечення вивчення особливостей управління шляхом стажування та проходження практики на закордонних підприємствах.

Використана література

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / сост. В.И. Яровой; под ред. Г.В. Шекина. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.
2. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств / В.І. Клименко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1 (8). – С. 57–62.
3. Комаров И. Гарантии занятости и мотивация персонала / А. Комаров // Персонал. – 2001. – № 4. – С. 40–46.
4. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 08 (98). – С. 71–73.
5. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.

6. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С. 59 – 61.
7. Тупик И. Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия / И. Тупик // Справочник кадровика. – 2004. – № 04 (22). – С. 84–90.
8. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щёкин; 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.
9. Якубенко А. Подготовка кадров в развитых странах / А. Якубенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 2 (20). – С. 49–51.
10. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом / А.М. Яновский // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2003. – № 8. – С. 7–11.
11. Яремчук Р. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці / Роман Яремчук. – Тернопіль: Джура, 2008. – 636 с.